

Rentabilidade de Clientes e a Gestão Hoteleira: uma pesquisa em hotéis do Nordeste brasileiro

Customers Profitability and Hospitality Management:
a research with hotels located in the Northeast of Brazil

Carla Renata Silva Leitão¹
José Dionísio Gomes da Silva²

RESUMO: O presente estudo trata da rentabilidade de clientes no setor hoteleiro. Para extrair a realidade dos hotéis, efetuou-se uma pesquisa de campo em 147 hotéis de médio e grande porte, localizados em cinco estados do Nordeste brasileiro. A pesquisa revela que 81,6% da amostra estudada não avalia a rentabilidade individual obtida com seus clientes, enquanto 18,4% o fazem por um sistema com informações estruturadas. Porém, 85,8% dos hotéis, mesmo com algumas restrições, consideram importante a existência de um sistema eletrônico que forneça esse tipo de informação para uma decisão. Finalmente, conclui que as informações sobre a rentabilidade de clientes podem proporcionar boa oportunidade aos hotéis de maximizar as suas relações com estes.

PALAVRAS-CHAVE: clientes; rentabilidade; informação.

ABSTRACT: This study is about customer profitability in the hotel industry. In order, to perceive the hotel reality, a questionnaire was applied in 147 hotels classified as middle and great size. It has covered five Brazilian Northeast states. The results reveal that 81,6% of the sampled hotels do not evaluate the individual profitability obtained with the customers, while 18,4% do it. Nevertheless, 85,8% recognizes the importance of the electronic system that supplies this information for decisions. Finally, it concludes that the information about individual customer profitability may provide a good opportunity for the hotel to maximize hotel's customer relationships.

KEYWORDS: customer; profitability; information.

Introdução

O gerenciamento das empresas pode ser uma atividade bastante complexa. Os gestores precisam estar atentos aos impactos das suas decisões nos resultados para garantir que estas estejam contribuindo positivamente, proporcionando, assim, sua continuidade.

No entanto, no atual cenário, garantir continuidade também implica às empresas tornarem-se competitivas, o que pode forçá-las a uma revisão dos seus parâmetros de gestão. Neste contexto, surge a utilização da informação sobre a rentabilidade de clientes na gestão das organizações.

A necessidade das informações sobre a rentabilidade se faz pela constatação de que o volume de vendas proporcionado por um cliente não está necessariamente ligado à sua rentabilidade. Pois o valor da receita obtida por esse volume vendido certamente estará associado a uma série de custos, ocasionados pelas atividades despendidas no processo de atendimento do cliente, isso sem contar os custos que a empresa possa eventualmente incorrer para manter esse cliente.

Em ambientes competitivos, a informação sobre a rentabilidade de clientes pode se tornar importante no processo de gestão, subsidiando as decisões relativas a fechamento de negócios. Entre esses ambientes competitivos, encontra-se a indústria hoteleira, que tem crescido velozmente nos últimos anos. Segundo Mia e Patiar (2001), os negócios no ambiente da indústria hoteleira são altamente competitivos, pois cada hotel sofre competição direta e indireta de outros hotéis, o que exige dos gerentes uma maior atenção aos clientes.

A mensuração da rentabilidade individual de clientes pelos hotéis pode gerar informações capazes de auxiliar os gestores nas decisões de fechamento de pacotes turísticos, fornecimento de serviço diferenciado para determinado cliente, realização de eventos promocionais e de divulgação, além de quaisquer decisões que se refiram à política e procedimentos com clientes. Após o agrupamento dessas rentabilidades individuais por categorias de hóspedes, os gestores também poderão conhecer, por exemplo, qual a categoria de cliente mais rentável do hotel (executivos, turistas, congressistas).

Assim, acredita-se que mensurar a rentabilidade obtida com os clientes, bem como saber gerenciá-la, pode proporcionar uma boa oportunidade às empresas de rentabilizar suas relações com eles e contribuir para a rentabilidade global, particularmente nas atividades de prestação de serviços, como é o caso dos hotéis, foco deste trabalho.

As técnicas utilizadas nesta pesquisa foram documentação direta e indireta. Na utilização de documentação direta, fez-se uso da observação direta extensiva, sob a forma de formulário aplicado nos hotéis do Nordeste pelo processo de amostragem. Na utilização da documentação indireta, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

1. Professora da Universidade Federal da Paraíba. Contato: Rua Sebastião Interaminense, 566/204 – 58036-300 – João Pessoa – PB; e-mail: carlaren@ig.com.br.

2. Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Contato: Rua Prof. Luiz Carlos Teixeira, 213 – 59075-130 – Natal - RN; e-mail: dionisio@ufrnet.br.

O artigo encontra-se organizado em quatro partes, além da introdução. Inicialmente será abordado o ambiente de gestão dos hotéis. Em seguida, será realizada uma revisão teórica a respeito da rentabilidade de clientes. Proceder-se-á também à exposição do resultado da pesquisa realizada nos hotéis com as respectivas análises. Finalmente, com base nos resultados obtidos, serão feitas as considerações finais.

O ambiente de gestão dos hotéis

A contínua expansão do mercado, por meio da quebra de fronteiras, identificada como conseqüência da “globalização”, tem forçado os hotéis brasileiros a se tornarem mais competitivos, em virtude do aumento do número de redes hoteleiras internacionais que operam no país. Isso tem levado os hotéis brasileiros a aprimorarem as suas ferramentas de gestão e a redefinirem ou consolidarem o seu posicionamento no mercado. Analisando essa perspectiva, Andrade, Brito e Jorge (2000) constatam que, nos últimos anos, cadeias hoteleiras internacionais vêm promovendo uma política mais sistemática para ampliar sua participação no mercado brasileiro, o que trará alterações significativas nos padrões da oferta atual. Os autores também afirmam que “a concorrência se tornará mais acirrada, com conseqüente diminuição das tarifas, e os padrões de atendimento ao cliente deverão melhorar e se aprimorar”.

Muitos hotéis encontram dificuldades para sobreviver no mercado. Entre as possíveis causas para o fracasso dos negócios na indústria da hospitalidade, Franco e Noriega (2000) consideram algumas razões predominantes, dentre as quais podem-se destacar: falta de capital de giro; inexperiência dos gerentes; inabilidade para controlar procedimentos operacionais; competição; locações erradas; conceitos errados; controle inadequado de inventário; atitudes errada; expectativas irreais; falta de planejamento.

Em pesquisas realizadas anteriormente, percebe-se certa cobrança dos empresários hoteleiros acerca da falta de investimento do governo nessa atividade. Entretanto, Bressolin (2001) atenta para o fato de que os empresários que atuam no setor turístico, por buscarem lucro nos negócios, são agentes aptos para investir na atividade, sendo responsáveis também pelo risco. Dessa forma, devem desenvolver a capacidade de suportar as boas e más fases do negócio.

O referido autor também destaca que a participação dos governos na atividade turística refere-se às funções esperadas do poder público, como: policiamento atuante e extensivo; manutenção da limpeza coletiva; embelezamento da região; aprimoramento e planejamento do serviço de transporte público; envolvimento orientador nas possíveis parcerias em educação, que possibilitem a reciclagem da

mão-de-obra especializada destinada à atividade turística; atuação esclarecedora e educativa da coletividade; envolvimento regulamentador e orientador das obras realizadas pelo setor privado, destinadas ao desenvolvimento turístico; envolvimento conscientizador; envolvimento no apoio à divulgação das potencialidades disponíveis da região.

Porém, os governos costumam criar incentivos e financiamentos para o setor de acordo com os interesses da economia e da sociedade. Mesmo assim, os hotéis não podem tornar-se dependentes das iniciativas governamentais para prosperarem.

Sobre as oportunidades que os hotéis podem buscar para garantir a sua continuidade, Franco e Noriega (2000) afirmam que oportunidades potenciais podem estar em fornecer serviços a grupos adicionais de clientes, lançando novos mercados ou segmentos e expandindo a linha de produtos. Afirmam, conjuntamente, que ameaças potenciais externas podem provocar o aumento das vendas de produtos substitutos, diminuir o crescimento do mercado e mudar as necessidades e preferências dos consumidores.

Entretanto, para enfrentar a competitividade do mercado, os hotéis também precisam rever seus processos de gestão. Para Catarino (1999), os parâmetros de gestão hoteleira que se baseiam exclusivamente na maximização da taxa de ocupação tornaram-se obsoletos. Para o citado autor, é necessário criar estratégias de gestão do negócio voltadas para a previsibilidade e que visem retirar dos sistemas de informação internos o conhecimento integral dos segmentos de mercado e os seus reflexos no hotel, otimizando assim o lucro gerado pelos serviços e produtos hoteleiros.

Valoriza-se, como arma estratégica, a individualização das informações sobre clientes como forma de personalizar os serviços fornecidos aos mesmos. Conseqüentemente, torna-se relevante a informação sobre a rentabilidade individual proporcionada pelos clientes.

As informações sobre a rentabilidade de clientes

As empresas, em sua busca pela competitividade, descobriram no cliente uma oportunidade de alavancar resultados, fazendo com que suas ações se direcionem para este. Isso se deve à constatação de que todas as empresas têm clientes e por isso não podem existir indefinidamente se fracassarem no atendimento às necessidades deles (Atkinson *et al.*, 2000). Essa idéia é compartilhada por Slywotzky (1997) quando afirma que os clientes são o foco das ações empresariais, pois sua sobrevivência depende da satisfação das prioridades iniciais dos clientes.

Porém, mesmo o cliente sendo fundamental para a sobrevivência das empresas, os interesses financeiros da empresa e de seus clientes caminham em sentidos

opostos, uma vez que a empresa busca maximizar os lucros e o cliente deseja minimizar os custos (Cross, 1998). Contudo, as empresas devem ser capazes de aumentar o valor fornecido para o cliente e ao mesmo tempo obter rentabilidade no fornecimento desse valor.

Podemos encontrar nas empresas clientes com diferentes necessidades e características. Kaplan e Cooper (2000) enxergam essas diferenças por uma figura na qual distinguem o perfil de clientes de alto e de baixo custo; ver quadro a seguir.

Clientes de alto custo	Clientes de baixo custo
Pedidos de serviços personalizados	Pedido de serviço-padrão
Chegadas imprevisíveis	Chegadas previsíveis
Grande volume de suporte pré-venda (recursos de marketing, técnicos e de vendas)	Pouco ou nenhum suporte pré-venda
Grande volume de suporte pós-venda	Nenhum suporte pós-venda
Paga apenas no hotel (aumento do risco de no-show)	Paga antecipadamente

Figura 1. Diferenças entre clientes (adaptado de Kaplan & Cooper, 2000: 209)

Percebendo essas diferenças, a informação a respeito do cliente e seu perfil torna-se algo importante para os gerentes.

Assim, por meio da constatação das diferenças existentes entre os clientes, ocasionadas pelas suas divergentes necessidades e características (que podem implicar diferentes custos e resultados), surge a preocupação com a rentabilidade proporcionada por eles.

As organizações devem estar atentas às diferenças de comportamento de seus clientes, procurando encontrar formas de atender às suas particularidades de maneira satisfatória para eles, mas sem deixar de lado a rentabilidade das operações.

A rentabilidade de clientes tem sido alvo de teorias e ferramentas gerenciais que enxergam nela uma oportunidade de maximização de resultado para as empresas. Segundo Jacobs, Johnston e Kotchetova (2001), a rentabilidade de clientes tem sido explorada por acadêmicos das áreas de marketing e contabilidade, sob diferentes perspectivas. A área de marketing costuma abordar o tema por meio do conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), enquanto a literatura contábil tem se concentrado na mensuração dos custos e das receitas relativos aos clientes. Para esses autores, a discussão teórica da rentabilidade de clientes pode ser realizada dentro de uma visão retrospectiva ou prospectiva, o que é definido por eles da seguinte maneira: a retrospectiva é uma perspectiva histórica, pois investiga em termos relativos e absolutos a rentabilidade que cada cliente, ou alguns grupos de clientes, trouxeram em períodos passados; a visão “prospectiva”

foca no futuro e pergunta “qual será a rentabilidade que cada cliente ou grupos de clientes irão proporcionar”.

Assim, a discussão teórica sugere uma análise da rentabilidade obtida com o cliente para rentabilizar as suas relações. Kaplan e Cooper (2000) enxergam as seguintes oportunidades para os gerentes aumentarem a lucratividade por meio do relacionamento com clientes:

- proteger os atuais clientes altamente lucrativos;
- redefinir os preços de serviços caros, com base no custo do serviço;
- oferecer descontos, se necessário, para fechar negócios com clientes de baixo custo;
- negociar relacionamentos, proveitosos para todas as partes, que reduzam o custo do atendimento de clientes cooperativos;
- deixar que os concorrentes conquistem clientes que tragam prejuízos constantes;
- tentar capturar clientes altamente lucrativos dos concorrentes.

Percebe-se que a proposta de Kaplan e Cooper diz respeito a uma atuação tanto estratégica quanto operacional das empresas em relação ao gerenciamento de clientes.

Contudo, não se pode esquecer que, ao implementar políticas que tenham algum tipo de relação com as atividades desempenhadas no atendimento ao cliente, deve-se ter o cuidado de não afetar a qualidade do produto ou dos serviços fornecidos, sob pena de se criar insatisfação para o cliente ou desgastar a imagem da empresa. Deve-se observar também que, quanto mais a empresa atua em um campo restrito de clientes ou em áreas muito específicas, menor será sua liberdade na hora de implementar novas políticas e procedimentos.

Para Horngren, Foster e Datar (2000), o conhecimento da rentabilidade de clientes se torna importante por interferir diretamente na rentabilidade da empresa. Segundo eles, os gestores precisam assegurar que os clientes que contribuem consideravelmente para a rentabilidade da organização recebam atenção compatível.

Os autores, anteriormente citados, também acreditam que se o cliente estiver trazendo prejuízo, os gerentes poderão concentrar-se nos meios de aumentar a rentabilidade dos futuros negócios com ele, o que seria uma alternativa mais prudente do que simplesmente abandonar clientes não rentáveis.

Portanto, há uma série de benefícios que podem ser obtidos pelas empresas por meio do gerenciamento de seus clientes, que se efetua pelo uso de informações sobre a rentabilidade individual proporcionada por estes.

No processo de mensuração da rentabilidade de clientes, é necessária a obtenção de dados sobre os resultados obtidos com os clientes, diante dos recursos consumidos por estes, além de informações sobre o perfil do cliente, o que torna importante a existência de um sistema de informações configurado para tal.

Para manter uma dinâmica no processo de fornecimento de informações, procura-se construir sistemas que permitam o seu fluxo, dando aos gestores o suporte necessário à decisão.

De acordo com Arima (2002), é no sistema de informação que os dados são processados para se transformar em informações econômica e socialmente compreensíveis e úteis aos tomadores de decisões.

Sobre a utilidade desses sistemas para os hotéis, Araújo (2001) acredita que o gestor de hotelaria também deve agregar conhecimentos de tecnologia e usá-los durante a análise e síntese de grandes quantidades de informações, uma vez que o ambiente atual está repleto de incertezas.

Acredita-se que a mensuração da rentabilidade de clientes, gerada pelos sistemas de informação para subsidiar a tomada de decisão dos gestores, pode ser de grande utilidade para as empresas diminuírem o grau de incerteza das decisões que envolvem clientes.

Para mensurar a rentabilidade de clientes, faz-se necessária também a existência de um banco de dados, servindo para alimentar o sistema de informação gerencial na mensuração da rentabilidade ou nas decisões que de alguma maneira envolvam clientes.

Uma vez que o banco de dados esteja configurado para alimentar o sistema de informação, tendo em vista a mensuração da rentabilidade dos clientes, os gestores poderão tomar decisões relativas a clientes com base no resultado obtido.

A avaliação do resultado é uma etapa fundamental no processo de gestão das organizações. Segundo Pereira (2001), a análise de resultados avalia as contribuições dos produtos/serviços aos resultados da empresa, e tem por objetivo permitir a gestão eficaz das suas contribuições para que os resultados sejam os melhores possíveis.

Entende-se que os clientes também possam ser vistos como objetos de avaliação, uma vez que eles têm influência direta nos resultados das empresas, pelo consumo dos produtos e serviços. Assim, torna-se interessante estender essa avaliação para os diversos clientes, a fim de evidenciar a sua contribuição individual para a formação do resultado.

Percebe-se a importância de mensurar e avaliar a rentabilidade de clientes quando Foster (*apud* Jacobs, Johnston & Kotchetova, 2001) afirma que o “porquê” da análise da rentabilidade de clientes pode ser resumido pelo simples fato de que cada dólar de receita proporcionado pelo cliente não contribuiu igualmente

para o novo lucro. Diferenças em rentabilidade de clientes resultam de diferentes receitas ou de diferentes custos. Esse autor ainda aponta que, na maioria das vezes, ao se realizar a avaliação, descobre-se que um pequeno grupo de clientes é responsável por grande parte do lucro nas empresas.

Horngren, Foster e Datar (2000) destacam algumas finalidades específicas para a análise da rentabilidade do cliente:

- orientação para política de preços;
- renegociação de contratos com clientes;
- orientação para políticas de relações com o cliente;
- influência sobre o controle do custo.

No contexto em que se sugere o lucro como medida de eficácia da empresa, a avaliação de resultados apresenta-se como prática relevante, pois irá direcionar as ações dos gestores para a rentabilidade. No caso dos clientes, essa avaliação irá permitir iniciativas dos gestores que busquem assegurar a cada cliente uma contribuição positiva na formação do resultado. É avaliando os resultados com os clientes que os gestores poderão observar se as políticas e práticas adotadas para eles estão contribuindo para a eficácia empresarial.

Nos hotéis, a relevância da avaliação do resultado é reforçada por Silva (2000), quando afirma que sem a avaliação do lucro, os hotéis perdem grande parte da capacidade de medir estratégias e desenvolver uma alocação eficaz dos recursos financeiros. Considerando que as estratégias empresariais vislumbram, entre outras coisas, estratégias com clientes, faz-se necessário que os hotéis sejam capazes de garantir a alocação eficaz de recursos financeiros aos clientes.

Desse modo, os clientes dos hotéis devem ter seus resultados avaliados, para que os gestores possam orientar as decisões relativas aos clientes e garantir que estas estejam colaborando para a rentabilidade da empresa.

Os resultados obtidos na pesquisa efetuada nos hotéis

Metodologia

Os dados obtidos pelo formulário de pesquisa foram coletados em 2002. O universo da pesquisa compreendeu os hotéis de médio e grande porte, registrados nas Secretarias de Turismo dos cinco estados nordestinos mais expressivos em termos de estabelecimentos voltados para a hospedagem.

Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Turismo (2000), o Nordeste contava, no ano 2000, com 3.460 estabelecimentos, os quais apresentavam-se distribuídos da seguinte maneira: 1.364 hotéis na Bahia, 559 em Pernam-

buco, 463 no Ceará, 312 no Rio Grande do Norte, 203 em Alagoas, 170 na Paraíba, 166 no Maranhão, 121 no Piauí e 112 em Sergipe.

Assim, realizou-se a pesquisa nos seguintes estados: Bahia, Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte e Alagoas.

Acredita-se que, mesmo optando-se por esses cinco estados, a representatividade não tenha sido afetada, uma vez que os números revelam que os quatro estados excluídos possuíam juntos número inferior ao dos estabelecimentos do estado de Pernambuco.

Identificou-se nos cinco estados escolhidos, pelos dados obtidos nas respectivas Secretarias de Turismo, a existência de 293 hotéis de médio e grande porte, número que foi adotado como universo da pesquisa.

A amostra, não probabilística, foi composta por 147 hotéis (o que correspondeu a 50% do universo da pesquisa). Após a coleta dos dados, procedeu-se à análise, com o objetivo de obter estatísticas descritivas.

Análise dos resultados

A pesquisa procurou identificar, inicialmente, se os hotéis eram ligados a alguma rede nacional ou internacional, com o objetivo de posteriormente analisar se havia diferenciação na importância dada pelos hotéis à informação da rentabilidade de clientes, que pudesse ser associada a essa característica. Observou-se uma predominância dos hotéis independentes. Embora muitos dos hotéis independentes possuíssem filiais em outros estados nordestinos, não chegavam a constituir uma rede de hotéis (Figura 2).

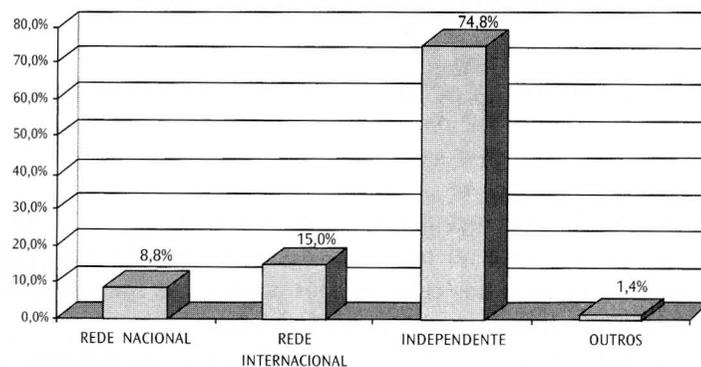


Figura 2. Gráfico – Categoria dos hotéis

Sobre a posição hierárquica de quem respondeu aos formulários, houve predominância dos gerentes de área (especificamente das áreas financeira, comercial e marketing). Isso pode ser visualizado pela Figura 3.

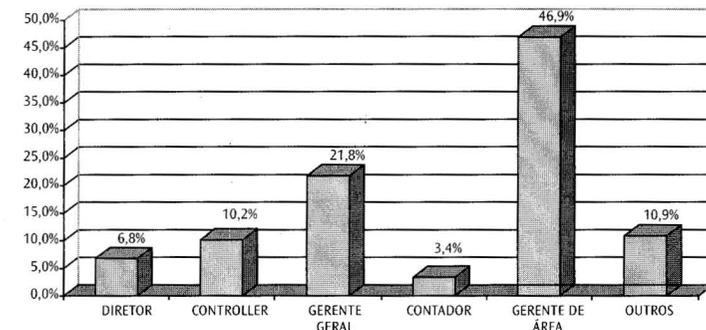


Figura 3. Gráfico – Posição hierárquica dos entrevistados

Quando se perguntou aos hotéis se os gestores dispunham de banco de dados individuais sobre o perfil de seus clientes, que servisse de suporte para uma tomada de decisão, as respostas obtidas (ver Figura 4) revelaram que a maioria dos hotéis (55,1%) afirmava não possuir banco de dados individuais com perfis de clientes. Observou-se, durante a realização das entrevistas, que alguns desses hotéis, embora não possuíssem dados individualizados, dispunham de banco de dados capaz de subsidiar informações sobre grupos ou categorias de clientes (agência, operadora, empresa, particular), sendo voltados, principalmente, para a elaboração de estatísticas referentes à categoria de cliente que mais utiliza o serviço do hotel. Em outros hotéis, verificou-se ainda que os dados cadastrais e de consumo dos produtos e serviços (utilizados para os procedimentos de *check-in* e *check-out*) eram apagados após a saída do cliente.

Entre os 38,1% dos hotéis que responderam “sim” à questão, verificou-se algumas utilizações interessantes para o banco de dados.

Em um dos hotéis, o entrevistado afirmou que a manutenção de banco de dados individuais sobre os clientes permitia diversas informações aos gestores, além de ser uma forma de obter perfis dos clientes. O banco de dados viabilizava saber quantas vezes por mês ou ano o cliente ia ao hotel, que tipo de serviço costumava usar enquanto permanecia ali, bem como o tempo de estadia.

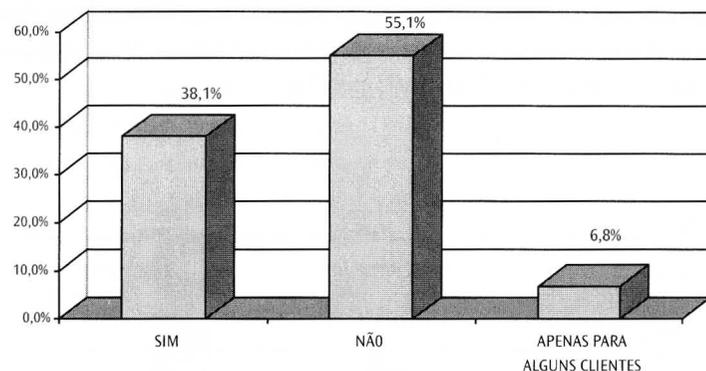


Figura 4. Gráfico – Existência de banco de dados com perfis de clientes

Contudo, mesmo nos hotéis que afirmaram possuir banco de dados para clientes, não foi verificado o uso de banco de dados em um processo estruturado voltado para fornecer informações sobre a rentabilidade individual do cliente.

No processo de mensuração da rentabilidade proporcionada pelos clientes, o banco de dados poderia concentrar os dados sobre a receita gerada pelo cliente, bem como os custos envolvidos no fornecimento dos produtos e serviços. Para Horngren, Foster e Datar (2000), a análise da rentabilidade do cliente é melhorada proporcionalmente em função da manutenção de tantos detalhes quanto possível sobre a receita (podendo gerar os mesmos benefícios quando estendido aos custos), o que só se torna viável quando há um banco de dados com o perfil individual dos clientes.

Um único banco de dados de clientes pode tanto alimentar os sistemas de informação no que se refere à mensuração da rentabilidade quanto facilitar o trabalho dos departamentos de marketing e vendas pelo fornecimento de perfis do cliente.

Vinculando os dados relativos à existência de banco de dados com os relativos ao tamanho dos hotéis, observou-se que, dos hotéis que afirmaram possuir o banco de dados, 64,3% são de grande porte. Isso pode sinalizar maior gerenciamento de clientes por parte desses hotéis.

Em seguida, questionou-se sobre a existência de avaliação do resultado que cada cliente proporcionava ao hotel. O resultado obtido a essa pergunta, visualizado na Figura 5, apontou que apenas 18,4% dos hotéis entrevistados possuíam um sistema estruturado voltado para tal. Isso reflete deficiência informacional dos gestores sobre a rentabilidade obtida com cada um de seus clientes.

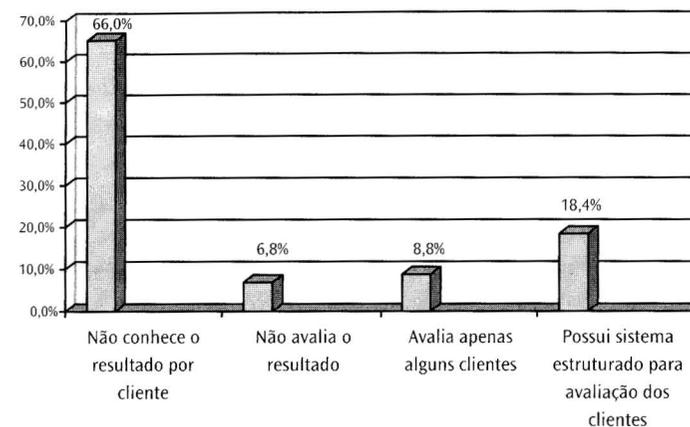


Figura 5. Gráfico – Existência de avaliação do resultado individual proporcionado pelos clientes

Nos hotéis que afirmaram realizar a avaliação do resultado individual proporcionado pelo cliente, isso era feito pelo número de diárias. Contudo, esse método pode não revelar a correta relação *custo x receita* do cliente. Isso ocorre porque, nesse método, o cliente é analisado apenas sob a perspectiva da receita.

Cruzando os dados sobre a existência de avaliação de resultado individualizado com os dados sobre o tamanho do hotel, descobre-se que, dentre os hotéis que afirmaram possuir um sistema estruturado para avaliar resultado por cliente, 81,5% eram de grande porte, denotando, portanto, um processo de gestão mais sofisticado.

Analisando os dados sobre a existência de bancos de dados individuais com os relativos à avaliação de resultado por cliente, percebeu-se que 41,1% dos hotéis que possuíam banco de dados com informações individuais sobre clientes afirmaram não realizar avaliação individualizada do resultado ou não efetuar avaliações de resultados.

De outra maneira, nota-se que os hotéis que avaliam o resultado, seja total ou parcialmente, contam com um banco de dados, o que confirma a importância dos bancos de dados no processo de geração de informações sobre clientes, bem como na mensuração da sua rentabilidade.

Os dados obtidos por essa pergunta sugerem que os hotéis não dispõem de um sistema de avaliação de resultado que contemple todos os aspectos envolvidos na formação do resultado do cliente. Assim, ressalta-se que os sistemas de informação utilizados nos hotéis, além de permitir a avaliação de resultado dos produtos,

serviços, departamentos e atividades, devem contemplar também a avaliação do resultado dos clientes.

Finalmente, perguntou-se aos hotéis se eles consideravam importante dispor de um sistema eletrônico que permitisse informações imediatas sobre a rentabilidade individual obtida com os clientes, para uma tomada de decisão inadiável.

As respostas obtidas para essa pergunta demonstraram que, mesmo com algumas restrições sobre a abrangência da informação a todos os clientes, 85,8% dos hotéis entrevistados atribuíram importância aos sistemas de informação que fornecem a rentabilidade individual obtida com os clientes, o que pode ser observado na Figura 6.

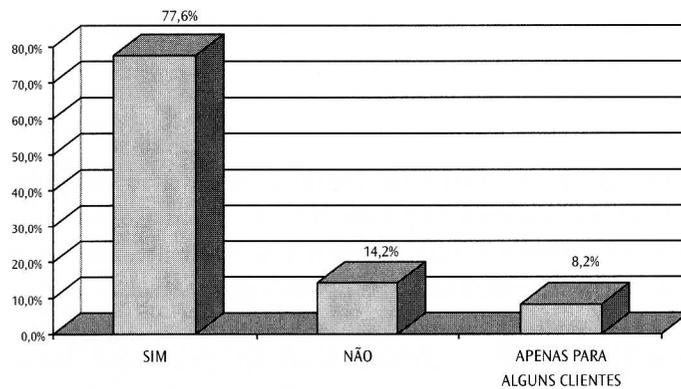


Figura 6. Gráfico – Importância dos sistemas eletrônicos com informações sobre a rentabilidade individual dos clientes

Relacionando as respostas obtidas para essa questão com os dados sobre os tamanhos dos hotéis, verificou-se que dos hotéis que atribuíram importância à existência do sistema (independente de terem restrições quanto à abrangência dos clientes), 51,6% eram de grande porte e 48,4% de médio porte. Esse equilíbrio entre as respostas obtidas nos hotéis de médio e grande porte sugere que a importância do sistema para o gerenciamento do hotel é algo que independe do porte do mesmo, dado que todo hotel possui clientes, dos quais depende para a sua continuidade. Portanto, estão constantemente tomando decisões relativas a estes.

Assim, percebeu-se que os hotéis, mesmo não dispondo desses sistemas, não ignoram a sua necessidade para o processo decisório. Os hotéis que não atribuíram

importância ao sistema eletrônico com informações sobre a rentabilidade de clientes alegaram possuir uma carteira de clientes bastante restrita, o que, segundo eles, justificaria a não-implantação de um sistema com essa finalidade. Outros hotéis afirmaram que os gestores tinham condições de tomar decisões relativas a clientes apenas com o conhecimento de negócio, dispensando o sistema eletrônico.

De modo geral, as justificativas apresentadas pelos que não atribuíram importância a esses sistemas apenas demonstram o desconhecimento desses hotéis sobre a aplicabilidade e a utilidade do sistema, pois a necessidade informacional sobre clientes e os benefícios obtidos para as decisões não estão associados ao volume de clientes possuídos pelas empresas.

Em relação às decisões tomadas com base apenas na intuição do gestor, considera-se que pode ser um procedimento bastante arriscado, principalmente num cenário de alta competitividade, no qual se pode obter diferenciação por meio da informação.

Considerações finais

A crescente competitividade no ambiente empresarial tem provocado uma busca contínua por tecnologias gerenciais, visando garantir a sobrevivência no mercado. Os clientes são elementos fundamentais para essa sobrevivência. Porém, em virtude de os clientes possuírem diferentes características e necessidades, acabam consumindo os produtos ou serviços de forma diferenciada, gerando receitas e custos diferenciados, o que provoca diferença na rentabilidade que cada cliente proporciona.

Em ambientes competitivos, a informação sobre a rentabilidade de clientes pode se tornar importante no processo de gestão, subsidiando as decisões relativas a fechamento de negócios. Entre esses ambientes competitivos, encontra-se a indústria hoteleira.

Para que a informação sobre a rentabilidade de clientes esteja inserida no processo decisório, torna-se necessária a existência de um sistema de informação estruturado, que forneça aos gestores, de forma oportuna, informações sobre a rentabilidade individual desses clientes.

Ao avaliar a rentabilidade individual, os gestores poderão melhorar a qualidade das decisões relativas às operações e políticas com clientes. Poderão também concentrar seus esforços nos clientes lucrativos e tentar tornar lucrativas as relações com outros clientes que não estejam sendo lucrativos.

Numa pesquisa realizada em 147 hotéis localizados nos cinco estados nordestinos mais representativos em números de meios de hospedagem, foi revelado

que 55,1% dos hotéis não dispõem de banco de dados com o perfil individual de clientes que subsidie o processo decisório e que apenas 18,4% possuem um sistema estruturado que proporciona a avaliação do lucro obtido com cada cliente. Isso aponta para uma possível deficiência informacional dos hotéis sobre a rentabilidade que está sendo obtida com cada cliente do hotel. Porém, a pesquisa apontou que os hotéis (mesmo com restrições) consideram importante dispor de um sistema eletrônico que seja capaz de fornecer informações sobre a rentabilidade individual obtida com os clientes.

Dessa forma, acredita-se que dispor de informação sobre a rentabilidade obtida com os clientes pode ser uma boa oportunidade de os gestores, especificamente os gestores de hotéis, melhorarem a qualidade das decisões relativas a negócios efetuados com clientes, o que pode contribuir para que os hotéis busquem formas de aumentar as oportunidades com clientes rentáveis e passem a transformar em rentáveis aqueles que não o são.

Referências bibliográficas

- ANDRADE, Nelson, BRITO, Paulo Lúcio de & JORGE, Wilson Edson. 2000. *Hotel: planejamento e projeto*. 2. ed. São Paulo: SENAC-SP.
- ARAÚJO, Aneide Oliveira. 2001. *Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica*. 159 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – FEA-USP, São Paulo.
- ARIMA, Carlos. Hideo. 2002. Sistemas de informações gerenciais. In: SCHMIDT, P. (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman. Cap. 4, p. 79-90.
- ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S. & YOUNG, S. Mark. 2000. *Contabilidade gerencial*. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas.
- BRESSOLIN, Mauro Luiz. 2001. *Estratégia mercadológica visando melhor ocupação dos hotéis situados na região norte da ilha de Santa Catarina no período de baixa temporada*. 148 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC, Florianópolis.
- CATARINO, João A. 1999. Poised to Explode. *Diário Econômico*, Lisboa, 20 set.
- CAVASSA, César Ramirez. 2000. *Hoteles: gerencia, seguridad y mantenimiento*. México: Trillas.
- CROSS, Robert G. 1998. *Revenue management: maximização de receitas*. Tradução de Caetano Manuel Filgueira Pimentel. Rio de Janeiro: Campus.
- FRANCO, Agnes L. de & NORIEGA, Pender. B. M. 2000. *Cost and control in the hospitality industry*. New Jersey: Prentice-Hall.
- HORNGREN, Charles T., FOSTER, George & DATAR, Srikant M. 2000. *Contabilidade de custos*. 9. ed. Tradução de José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. *Anuário Estatístico de 2000*. Disponível em: <www.embratur.gov.br >. Acesso em: 10 jan. 2002.

JACOBS, Fred A., JOHNSTON, Wesley & KOTCHETOVA, Natalia. 2001. Customer profitability: prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 30, Issue 4, p. 353-363, May.

KAPLAN, Robert S. & COOPER, Robin. 2000. *Custo e desempenho*. 2.ed. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura.

MIA, Lokman & PATIAR, Anoop. 2001. The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, Australia, v. 20, Issue 2, p. 111-128, Jun.

PEREIRA, Carlos Alberto. 2001. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A. (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2.ed. São Paulo: Atlas. Cap. 7, p. 196-267.

SILVA, José Dionísio Gomes da. 2000. *Investigação da prática da gestão econômica na atividade hoteleira*. 295 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – FEA-USP, São Paulo.

SLYWOTSKY, Adrian J. 1997. *Migração do valor: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.

Recebido em: 27/06/2005.

Aprovado em: 21/12/2005.